



YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ中期経営計画

サステナビリティ・トランスフォーメーション2030

～1st Stage～

< 2025年3月期～ 2027年3月期 >

2024年2月5日

ヤマトホールディングス株式会社



Index

1. 経営の方向性

2. 計画の前提

3. ヤマトグループ中期経営計画

「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）2030 ～1st Stage～」

（1） 基本方針・目標

（2） 事業別戦略概要

（3） グループ経営基盤の強化

ヤマトグループは、

創業時より、「**運ぶ**」を通じて、「**豊かな社会の実現**」に貢献してきました。

不確実性が高まる、これから先も

持続可能な社会を創ることは、社会の一員としての責務です。

ヤマトグループはその一員として、「**イノベーションを起点**」に、

未来が問いかける課題に正面から向き合い、

多種多様なパートナーと共に、「**新たな物流**」、「**新たな価値**」を創造していきます。

1. 経営の方向性（1）目指す姿

ヤマトグループの目指す姿（～2030）
持続可能な未来の実現に貢献する
価値創造企業

環境価値



経済価値



社会価値

経営理念

ヤマトグループは、
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、
豊かな社会の実現に貢献します。

運ぶ

中期経営計画
SX2030
～1st Stage～

新たな価値

「運ぶ」に
つながる物流

不確実性の高まり

事業課題／社会課題

EC化の進展

労働力人口の減少
少子高齢化/過疎化

2024年～2030年
輸送力不足の深刻化

気候変動の深刻化

地政学リスクの増大

テクノロジーの進化

1. 経営の方向性（2）「SX2030」の成長イメージ

EXP事業（基盤）の強化と事業ポートフォリオの変革（事業領域の拡大）により
飛躍的な利益成長の実現を目指す

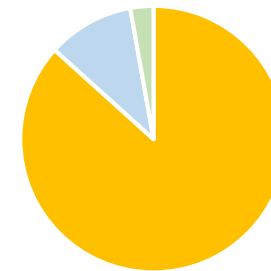
2027年3月期計画

営業収益	2兆～2兆4,000億円
営業利益	1,200～1,600億円
営業利益率	6%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	800～1,000億円
ROE	12%以上
ROIC	8%以上

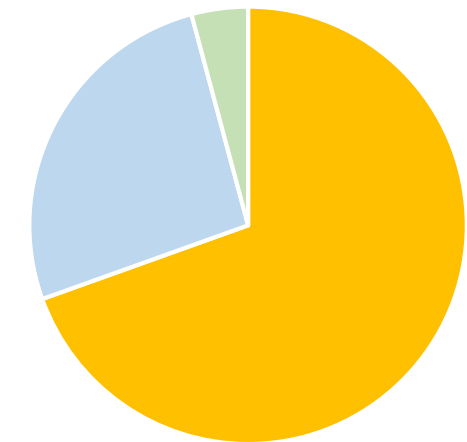
事業ポートフォリオの変革

営業収益構成比

- 基盤領域（EXP・GS）※
- 成長領域（CL/グローバル）
- 新規領域



2024年3月期
1兆7,650億円



2027年3月期
2兆4,000億円

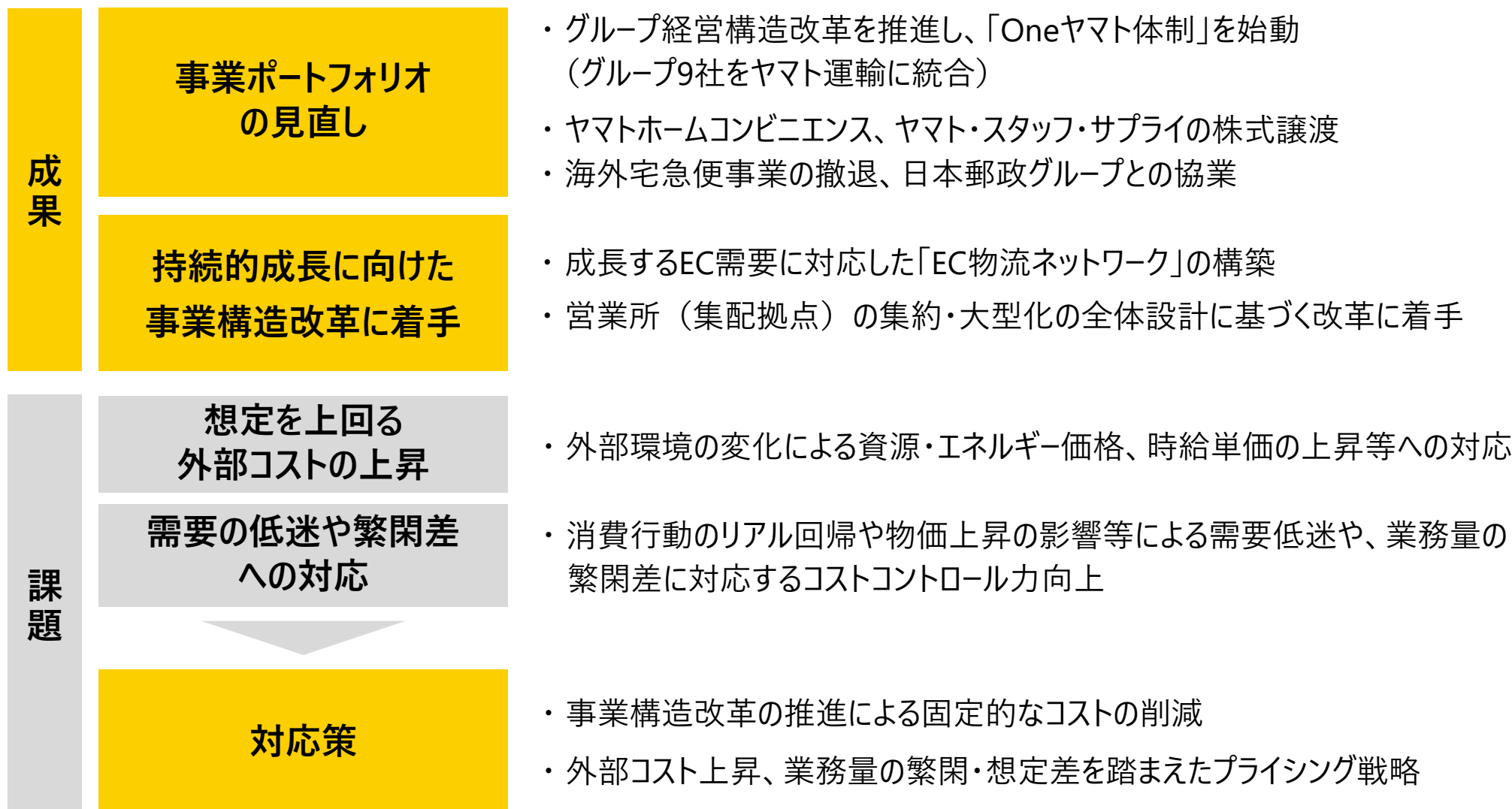
2031年3月期目線

営業利益率：8%以上 ROE：16%以上 ROIC：12%以上

※EXP：気候変動に配慮した輸送サービスである宅急便を中心とする国内輸配送事業 GS：グループサポート（ヤマトシステム開発(株)等） CL：コントラクト・ロジスティクス

2. 計画の前提（1）現中期経営計画「Oneヤマト2023※」の振り返り

新型コロナウイルス感染症の拡大、国際情勢の不安定化、世界的なインフレなど大きな環境変化の中、持続的成長に向けた構造改革を推進



2. 計画の前提（2）事業環境・社会課題

機 会

脅 威

EC化の進展

成長領域としての需要取り込み

EC事業者による自社物流化の拡大

労働力人口の減少 少子高齢化/過疎化

長寿化社会・地域活性化に関連する
ニーズの拡大

人材獲得競争の激化による費用増加
全国ネットワークの維持費用増加

2024年～2030年 輸送力不足の深刻化

物流業界における非効率な商慣行の
改善期待
持続的・効率的な物流ニーズの拡大

輸送パートナー（リソース）の不足・費用増加

気候変動の深刻化

環境負荷の少ない物流ニーズの拡大

炭素税導入による費用増加
被災による機会損失、復旧費用増加等

地政学リスクの増大

経済やサプライチェーンのブロック化
(安全在庫や地域・国内輸送の増加等)

資源・エネルギー価格の上昇

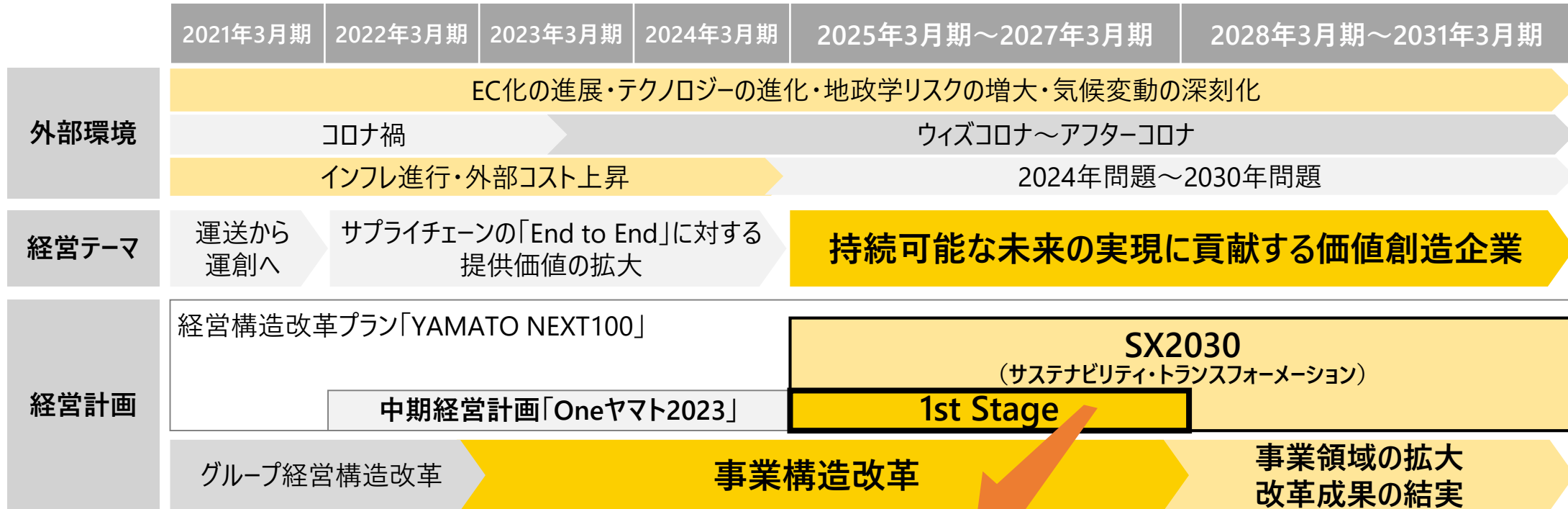
テクノロジーの進化

先端テクノロジーの導入によるリソースの
最適化やオペレーションの効率化、
新たな成長モデルの創出

ディスラプティブなビジネスモデルの出現
サイバー攻撃等によるシステムダウン、
情報漏洩・データ消失

2. 計画の前提（3）中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」の位置づけ

宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオを変革する3年間



基盤領域	宅急便ネットワークの強靱化による利益成長
成長領域	法人ビジネス領域の拡大（サプライチェーンの「End to End」に対するソリューション深化・業務提携、M&A等）
新規領域	多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化
グループ経営基盤	人事、デジタル、環境・社会、コーポレートガバナンス
	資本効率をより重視した経営の浸透

3. (1) 基本方針・目標① 主要経営指標

	2024年3月期	2027年3月期	差／伸率
営業収益	1兆7,650億円	2兆～2兆4,000億円	+ 2,350億円／+13% ～+ 6,350億円／+36%
営業利益	400億円	1,200～1,600億円	+ 800億円／+200% ～+1,200億円／+300%
営業利益率	2.3%	6%以上	+3.7pt以上
経常利益	400億円	1,200～1,600億円	+ 800億円／+200% ～+1,200億円／+300%
親会社株主に帰属する 当期純利益	360億円	800～1,000億円	+ 440億円／+122% ～+ 640億円／+178%
ROE	6.0%	12%以上	+6.0pt以上
ROIC※	4.1%	8%以上	+3.9pt以上

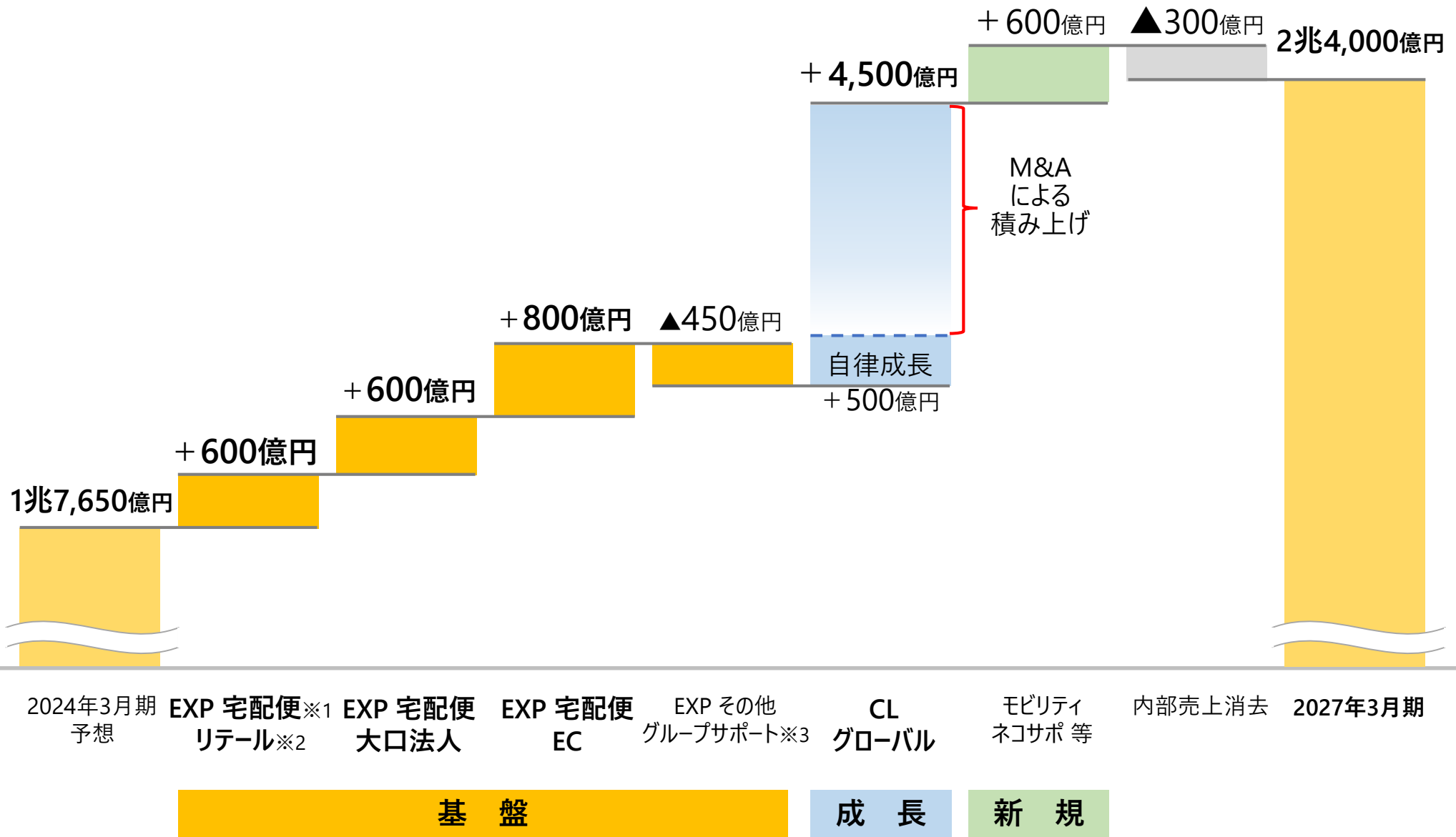
※ROIC = NOPAT (税引後営業利益) / (投下資本 (有利子負債 (期首期末平均) + 自己資本 (期首期末平均)))

3. (1) 基本方針・目標② グループ事業構造のイメージ

領域・事業		<領域・事業別営業収益構成イメージ>		
		2024年3月期	2027年3月期	
新規	モビリティ・ネコサポ事業等 多様化する顧客や社会ニーズに応える事業	500億円	1,100億円	+120%
	グローバル事業 日本発着の越境輸送および海外現地法人の事業 CL事業 在庫管理や流通加工、顧客企業のロジスティクス企画に参画・支援する事業 (コントラクト・ロジスティクス)	2,100億円	6,600億円	+214%
基盤	EXP事業 気候変動に配慮した輸送（宅急便）サービスを中心とする国内輸配送事業 (エクスプレス)	16,350億円	18,000億円	+10%
	グループサポート事業	1,350億円	1,250億円	▲7%

注：内部売上消去を除く数値 9

3. (1) 基本方針・目標③ 営業収益の成長イメージ



2024年3月期
予想

EXP 宅配便※1
リテール※2

EXP 宅配便
大口法人

EXP 宅配便
EC

EXP その他
グループサポート※3

CL
グローバル

モビリティ
ネコサポ等

内部売上消去

2027年3月期

基盤

成長

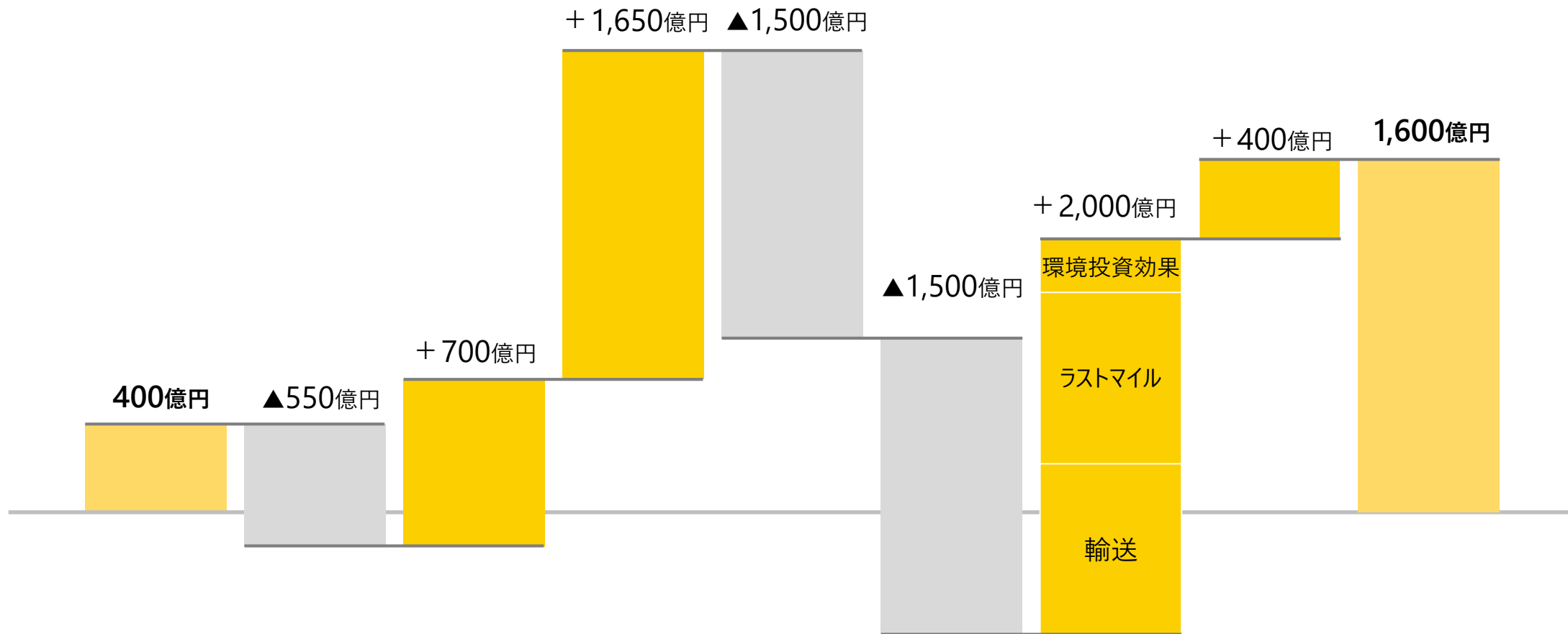
新規

※1 宅配便（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）

※2 リテール（個人および小口法人）

※3 ヤマト・スタッフ・サプライの株式譲渡に伴う減少等

3. (1) 基本方針・目標④ 営業利益の成長イメージ



2024年3月期 予想 外部環境 影響 プライシング 戦略※ その他増収 (自律成長) 増収に伴う 費用増 ネットワーク・オペレーション 構造改革 施策費用 ネットワーク・オペレーション 構造改革 施策効果 M&A 2027年3月期

宅配便※	2024年3月期 (予想)	2027年3月期 (想定)
取扱数量	18.9億個	20.8億個
単価	721円	760円

※ 宅配便 (宅急便・宅急便コンパクト・EAZY) 11

3. (1) 基本方針・目標⑤ バランスシート・資本収益性のイメージ

バランスシート

財務健全性を維持しつつ、負債の活用を含めた積極的な成長投資を推進

【財務規律】 自己資本比率：45～50%程度
D/Eレシオ：0.3～0.5倍

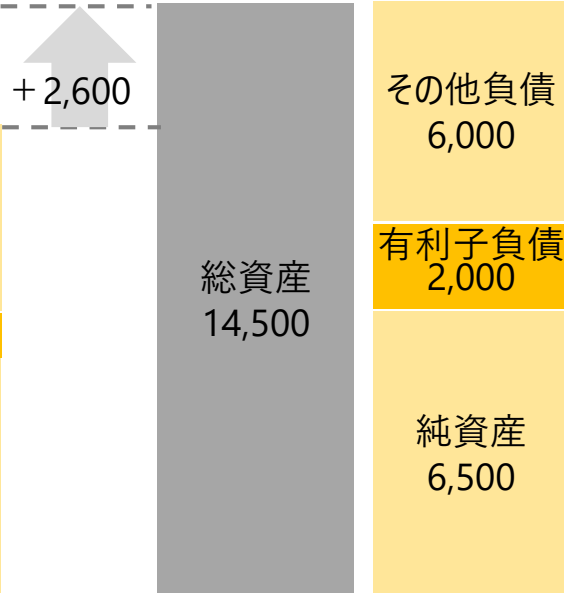
【健全性】 外部格付 (R&I)：AA-

2024年3月期

2027年3月期
(M&A除く)

自己資本比率：49.0%
D/Eレシオ：0.17倍

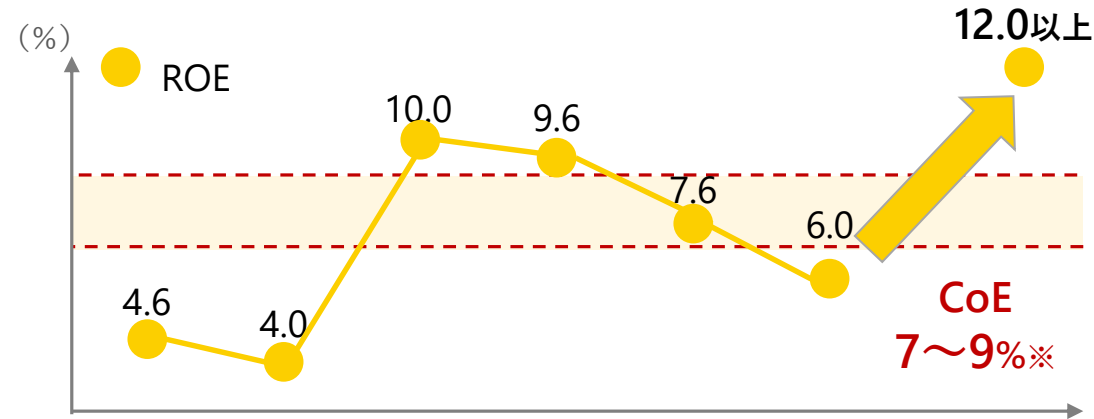
自己資本比率：45.0%
D/Eレシオ：0.30倍



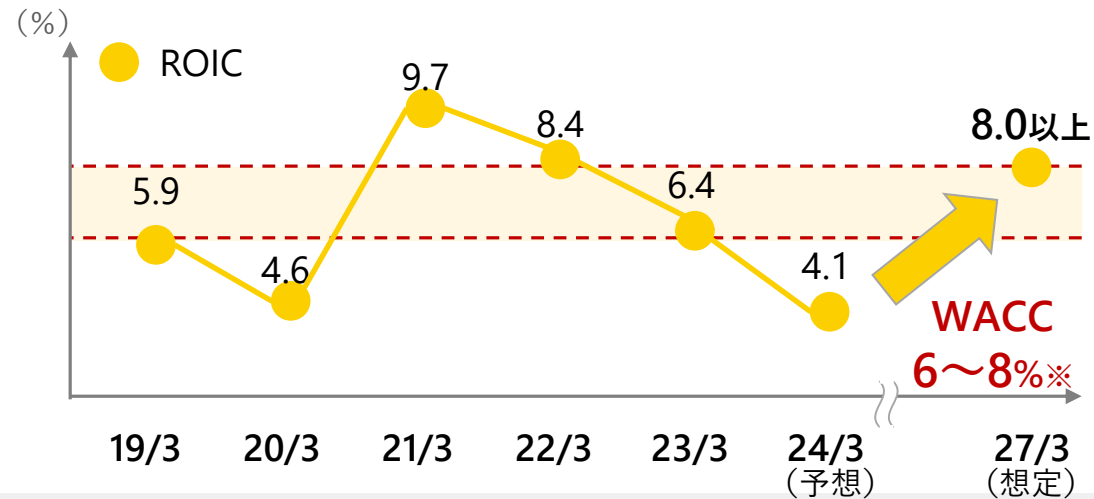
単位：億円

資本収益性

ROE (対 CoE (株主資本コスト))



ROIC (対 WACC (加重平均資本コスト))



※本中期経営計画期間 (2025年3月期～2027年3月期) の想定 12

3. (1) 基本方針・目標⑥ キャピタル・アロケーション

財務健全性を維持した上で、積極的な成長投資を推進
また、資本効率も踏まえた適切な株主還元を実施する



3年間累計イメージ (M&A除く)

投資の方針

■成長投資

- ・ 拠点戦略、オペレーション改革を支えるデジタル投資、新規事業の創出・拡大
→ WACCを上回る水準でのROI設定

■環境投資

- ・ GHG排出量削減と財務価値向上の観点を踏まえ実施

株主還元の方針

■配当

- ・ 配当の安定性と継続性を重視
- ・ DOE※を意識しつつ、1株当たり配当額の成長も目指す
- ・ 配当性向 : **40%以上**
- ・ 総還元性向 : **50%以上**

■自己株式取得

- ・ 規律 (WACC以上のROI) に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フロー動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討

※DOE : Dividend on Equity Ratio (株主資本配当率)

3. (1) 基本方針・目標⑦ 投資

投資総額
4,000億円
(M&A除く)

3年投資額・案件

目的

成長投資
2,000億円

1,400億円 拠点戦略

生産性の向上と固定費の削減
働きやすい職場環境構築

500億円 DX推進

オペレーションの刷新による生産性向上
顧客への提供価値向上

100億円 新規事業

将来の事業成長と持続可能な未来に
資する新たな事業創出

環境投資
800億円

400億円 EV3,250台※・充電設備

低炭素社会の実現や、法人顧客に対する
環境負荷の少ない物流サービス提供

400億円 太陽光発電・蓄電池等

経常投資
1,200億円

500億円 宅急便既存拠点の改修・内燃車等

既存ネットワーク維持

700億円 その他拠点、既存システムの改修等

既存事業維持等

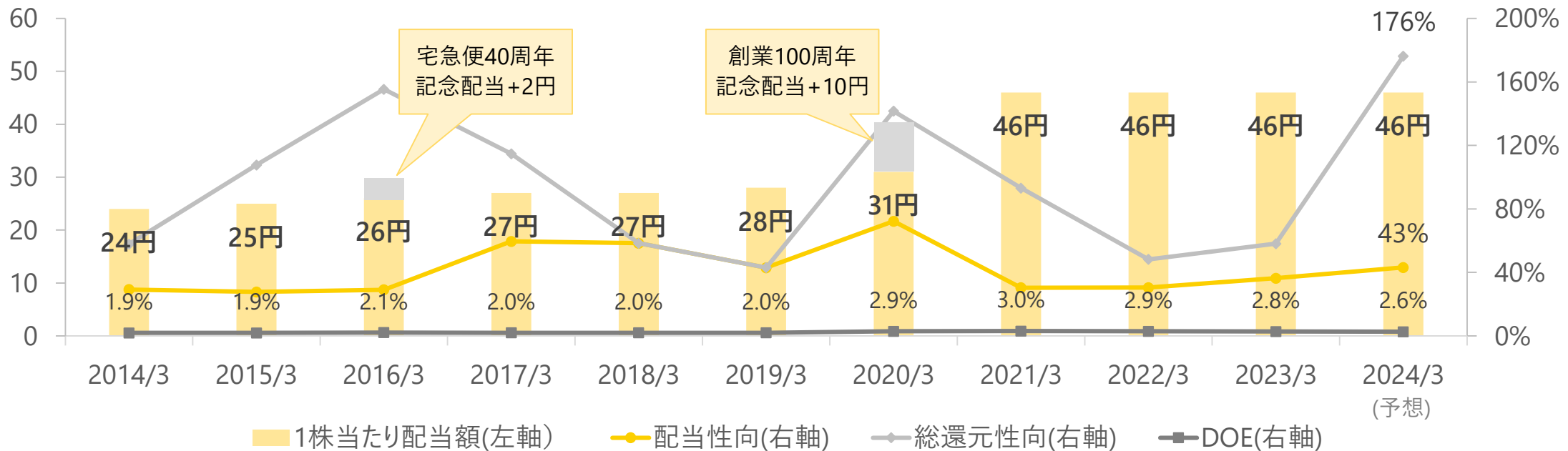
※EV導入計画8,500台（投資3,250、オペレーティングリース5,250）

3. (1) 基本方針・目標⑧ 株主還元

配当の安定性と継続性を重視
DOE※を意識しつつ、1株当たり配当額（DPS）の成長を目指す

- 配当性向 : 40%以上
- 総還元性向 : 50%以上
- 自己株式取得 : 規律（WACC以上のROI）に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討

株主還元実績（2014年3月期～2024年3月期予想）



※DOE：Dividend on Equity Ratio（株主資本配当率） 15

3. (2) 事業別戦略概要① 基盤領域 (EXP※事業)

宅急便のカーボンニュートラリティ、サービスラインアップの拡充、顧客体験価値の向上および、外部コスト上昇等を踏まえたプライシング戦略の強化により、事業収益を拡大する

提供価値の拡大

- 宅急便のカーボンニュートラリティ宣言・GHG排出量可視化による差別化
- サービス標準形の再定義および輸送サービスのラインアップ拡充を通じた、多様な顧客ニーズへの対応
- クロネコメンバーズを通じた、宅急便関連サービスの利便性向上および顧客体験価値の向上
- EC領域におけるサービスの強化



プライシング戦略の強化

- サービスラインアップの見直しや、クロネコメンバーズを通じた利便性向上に連動する課金体系の整備
- 労働力人口の減少等の外部環境変化に対応するため、特に法人顧客を中心にプライシング戦略を強化

1 法人顧客との個別契約の見直し

- 定期的な取引条件の見直しによる適正単価の收受
- 提供価値やオペレーションへの負荷、業務量下振れリスクを踏まえた課金項目の拡充

2 届出運賃の改定

- 外部コストの上昇等を踏まえ、年度毎に見直しを実施
- 高単価の顧客数を増加させる方針の下、市場・競争環境等を踏まえて改定

標準形		付加価値機能 (例)
宅急便 クール宅急便 など	すべて	スピード輸送 (遠隔地翌日配送)
	法人顧客	サイズ拡大 (宅急便・クール宅急便)
	クロネコメンバーズ	より利便性の高い 集荷・再配達的时间枠対応

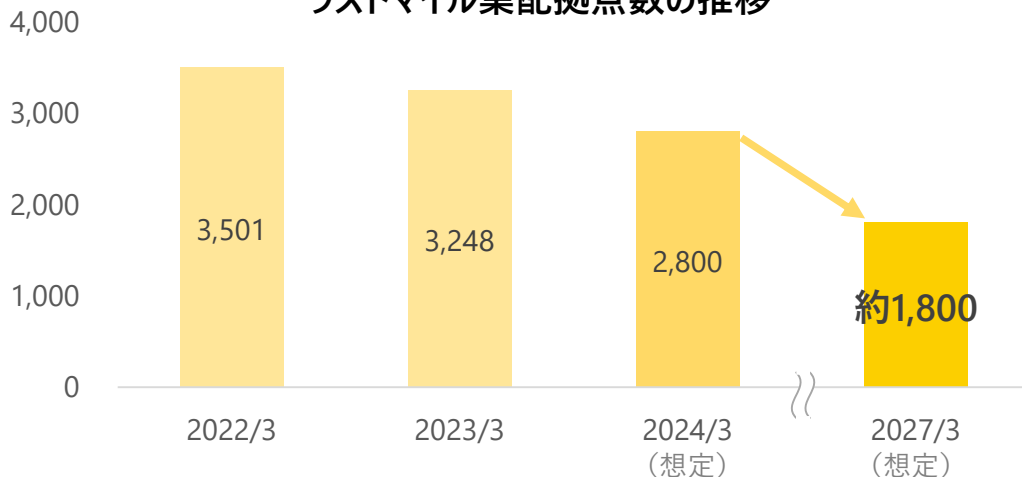
3. (2) 事業別戦略概要① 基盤領域 (EXP事業)

ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進し、
個当たりコストの低減と安定的に利益成長できる構造に転換する

(ハード面) 拠点の集約・大型化

拠点・リソースの最適配置を推進し、働く力を集中することで波動吸収できる柔軟な体制と、社員・パートナーにとって安心・安全な職場環境を構築する

ラストマイル集配拠点数の推移



(ソフト面) テクノロジーによるオペレーション改革

「運び方」と「働き方」の変革を、ハード面の施策と連動させながら、「テクノロジー」による仕組み化で支援する

輸送

- 作業指示のデジタル化
(業務量等に応じた仕分粒度等の柔軟な変更)

ラストマイル

- ワークモデルと業務量に応じた作業の自動割当
- 労務管理とオペレーション管理のシステムによる統合

ネットワーク
コントロール

- 自社/外部コストを踏まえた荷物ルートダイナミック化
- 伝票のフルデジタル化

個当たりコストによる管理を推進し、コスト構造を転換する

3. (2) 事業別戦略概要② 成長領域 (CL※事業・グローバル事業)

宅急便ネットワークやフレイター輸送を活用して、顧客のサプライチェーン改革に資するビジネスソリューションを推進するとともに、M&Aや提携による事業拡大を図る

1 CL (コントラクト・ロジスティクス) 事業

① α + 宅急便

各地域中心に、「運ぶ (EXP)」につながる付加価値サービスの提供

② 3PL・LLP

在庫や物流の最適化に加えGHG削減を通じた顧客のサプライチェーン変革に資するビジネスソリューションの提供 (3年合計新規稼働件数 70件)

2 グローバル事業

① 日本発着の越境EC

拡大する越境ECへの提案強化により、宅急便増送につなげる (日本着 越境ECシェア 60% (24/3見通し37%))

② オートモーティブ・ハイテク

サプライチェーンの変化を好機と捉え、既存の顧客基盤を活用しつつ日本、米国・メキシコ、インド、東南アジアの提案力を強化する

M&A戦略

CL事業・グローバル事業の成長戦略との適合性を重視しつつ複数社の買収を想定

対象

<ターゲット>

産業：オートモーティブ、ハイテク、
食品コールドチェーン、ヘルスケア 等
地域：日本、米国・メキシコ、インド、東南アジア

プロセス

収益責任部門およびM&A専門部署にて推進

PMI担当者の早期任命～買収後の成長戦略確度を高める

規律

買収資金は原則として有利子負債で調達

前提：買収後3年以内にROIC10%以上

3. (2) 事業別戦略概要③ 新たな価値創造の取組み

持続可能な未来の実現に向けて、既存の経営資源を活用しつつ、
多様なパートナーとともに新たな価値を創出する

	方針	概要	優位性
モビリティ	脱炭素と経済性を両立する 基盤・エコシステムを開発し 社会・物流業界全体の サステナビリティに貢献する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商用EVのフリートマネジメント※1 ・ 再生可能エネルギーの提供 ・ グリーン物流（共同輸配送） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商用EV・太陽光発電設備の導入ノウハウ 購買力等、環境投資により業界他社に 先駆けて構築した環境基盤の活用 ・ 法人顧客、パートナーとの取引基盤
ネコサポ	地域社会の多様なニーズに 応える「コトのコンビニ」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 荷物の発送・受取に留まらない新たな サービス提供とコミュニティの拠点 ・ 「クロネコ見守りサービス」※2等の長寿化 社会対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港、商業施設を含む全国の対面接点 ・ 地域の企業・自治体等とのつながり ・ 既存物件の活用
フレイター	安定的なスピード輸送の提供 による新たな需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生鮮品等、スピードの価値を必要とする 需要者への輸送サービスの提供 ・ 2024年問題も踏まえた、幹線輸送モード の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社機材による柔軟な運航区間・ ダイヤ設定 ・ 地域の企業・自治体等とのつながり ・ 宅急便の荷量（空きスペース発生時）

※1 保守・管理を含めた導入支援

※2 クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プラン：<https://nekosapo-order2.kuronekoyamato.co.jp/mimamori.html>

3. (3) グループ経営基盤の強化① 人事戦略

経営戦略と連動した人事戦略を推進し
社員の働きやすさと働きがいを向上させる

事業構造改革に伴う

組織・要員の最適化と評価・報酬制度の改正

- ・ 職務定義に基づく業務の明確化
- ・ 人材マネジメント方針に基づく、配置・評価・処遇の仕組みの刷新
- ・ ポジションの可視化と社内公募による適正配置および強化分野における戦略的配置の推進

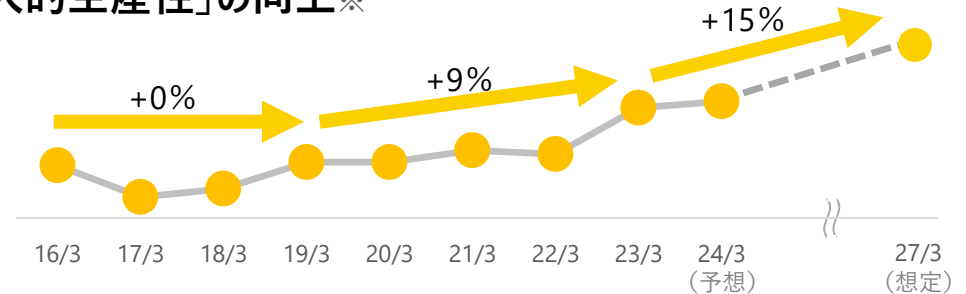
自主・自律型のキャリア形成を促進する 人材マネジメント体系

- ・ オープンポジション、標準的なキャリアパスの明示
- ・ パフォーマンス向上に向けた教育制度の拡充
- ・ 採用チャネルの拡充（リファラル採用・再入社制度 等）

多様な社員の働きやすさと働きがいのさらなる向上

- ・ 多様化する社員のライフプランに適合する福利厚生制度体系の構築
- ・ 健康経営に向けた産業保健体制の増強
- ・ 人権デューデリジェンス、ダイバーシティ推進、女性活躍の推進に向けた施策の継続

「人的生産性」の向上※



エンゲージメントの向上

※人的生産性 = (連結営業収益 - 連結下払経費) / 連結人件費 20

3. (3) グループ経営基盤の強化② デジタル戦略

事業構造改革を推進するデジタル投資を積極的に推進しつつ
常駐パートナーを含めたデジタル開発・運用の内部化・費用抑制に努める

デジタル投資

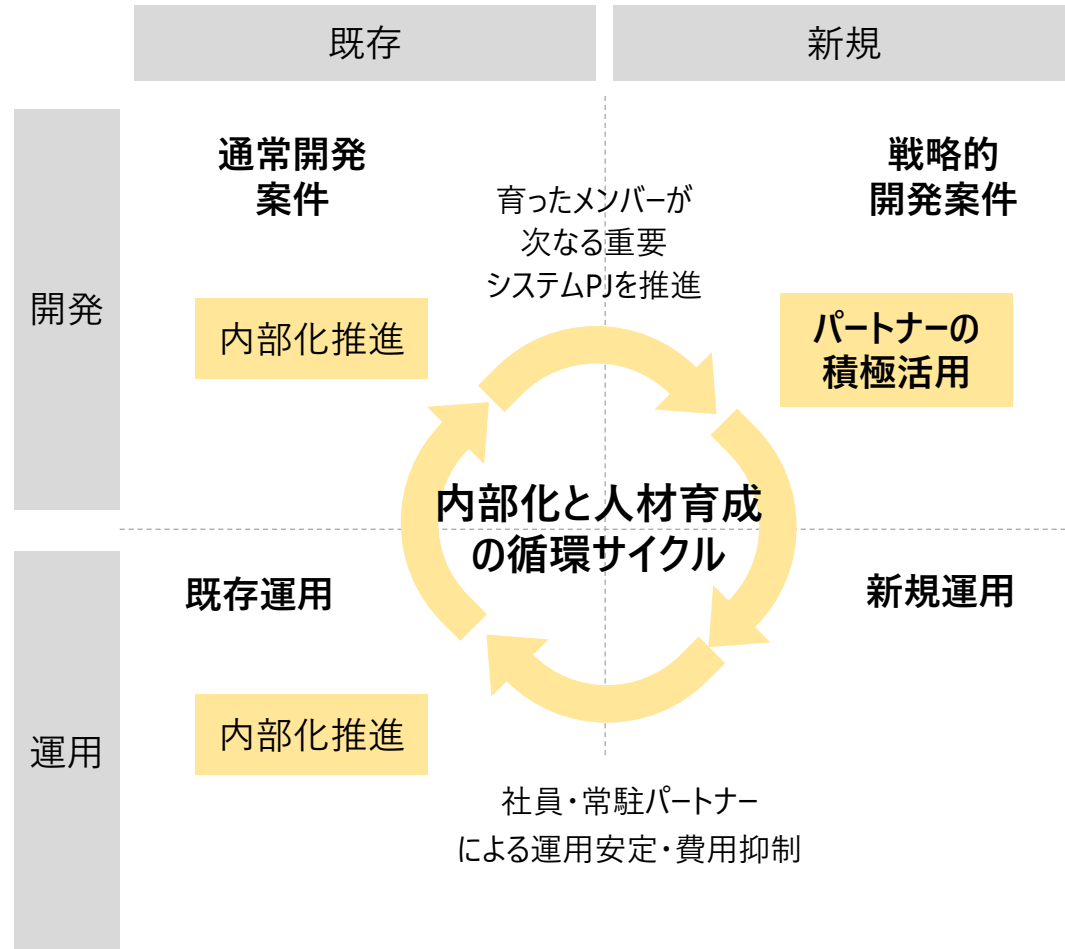
760億円（3年間合計）のデジタル投資を実行する

【主な内容】

- ・テクノロジーの活用によるオペレーション改革
- ・ストレスフリーな顧客体験
- ・新規事業
- ・バックオフィス改革
- ・既存システムの改修・保守対応等

実行体制

デジタル開発・運用は常駐パートナーを含めた内部化を推進しつつ、特に戦略的な開発PJは大手システムインテグレーターの推進力を活用し、経営戦略の実行を支援する



3. (3) グループ経営基盤の強化③ 環境戦略・社会戦略

サステナブル社会を支えるインフラとして、企業と社会がともに発展する未来を創出する

【環境】 持続可能な経営の実現

社会的インフラとして、環境変化に負けない強靱な物流を実現

1 温室効果ガス（GHG）排出量の削減

- ・ Scope1,2を2021年3月期比25.2%削減
EV8,500台（オペレーティングリース5,250台含む）
PV310基（オンサイト225基・オフサイト85基）の導入
- ・ Scope3排出削減目標の設定完了・推進

2 資源循環ソリューションの提供

- ・ 紙材の再生可能資源・再生材利用率65%以上
- ・ 循環型ビジネスモデルの推進

3 グリーン&レジリエント物流の加速

- ・ 車両電動化の加速、再エネの最大活用
→ EV導入目標（～2031年3月期）23,500台（3,500台上乗せ）
（全集配車両の約60%をEV化）
- ・ GHG排出量可視化とISO14068-1：2023に準拠した
「宅急便・コンパクト・EAZY」のカーボンニュートラリティ活用

【社会】 マルチステークホルダーの価値創出

企業やサプライチェーンのウェルビーイングを高めるマネジメントを追求し、社会と企業にとって長期的価値を創出

1 エンゲージメントの向上

- ・ 社員の働きやすさや働きがいの向上

2 ダイバーシティ&インクルージョンの実現

- ・ 女性管理職比率10%

3 サステナブル・サプライチェーンの構築

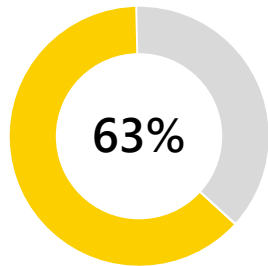
- ・ 主要サプライヤーの行動規範順守への賛同取得率100%
- ・ パートナーとの適切な関係構築
「ヤマトグループ責任ある調達方針」、「パートナーシップ構築宣言」に基づく、適正取引に向けた継続的な社員教育やパートナーとの定期的な協議の実施、アンケートを通じた改善活動を継続推進

3. (3) グループ経営基盤の強化④ コーポレート・ガバナンス

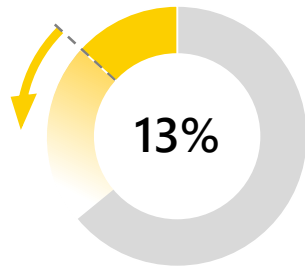
実効性の高いガバナンス体制の継続強化や
株主・投資家との対話・情報開示の充実を通じて、企業価値向上を実現する

実効性の高いガバナンス体制

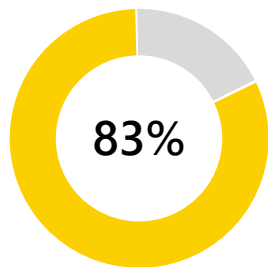
取締役会における
独立社外取締役比率



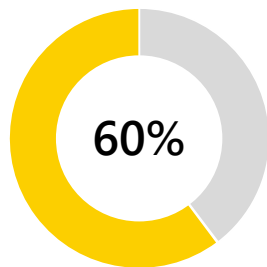
女性取締役比率
(取締役会構成の多様性推進)



指名報酬委員会における
独立社外取締役比率



社外監査役比率



※参考：2024年2月時点

企業価値・株主価値向上をより重視した報酬制度

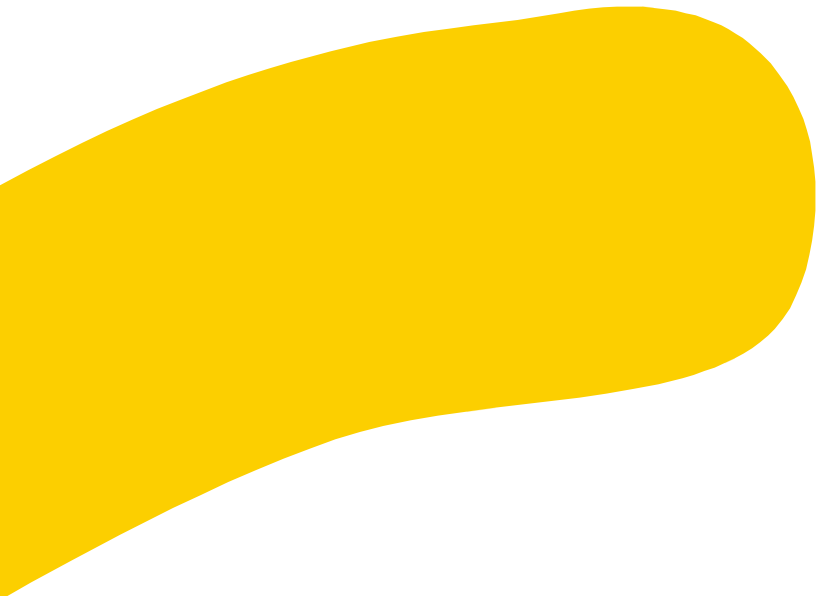
- ・業績達成の動機付けとなる業績連動性の向上
- ・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促進

株主・投資家との対話・情報開示の充実

- ・社長をはじめとする執行役員および独立社外取締役との十分な対話機会の確保
- ・株主・投資家からいただいた意見や要望に関し必要に応じて取締役会へフィードバック、経営に反映

エンゲージメント活動計画

活動内容	対応者	年間実施予定
決算説明会	社長・各担当執行役員	4回
スモールミーティング	社長・各担当執行役員	2回
	独立社外取締役	1回
事業説明会等	各担当執行役員	2回
海外投資家訪問 (欧州・米州・アジア)	社長・IR担当執行役員	4回
個別対話	社長・IR担当執行役員・IR担当	300回以上



免責事項

この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。